

OPTIMALISASI PERENCANAAN PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA PUSDIKLAT PAJAK

Vissia Dewi Haptari

ABSTRACT

Education and training (training) is an integral part of human resource development is always oriented to the improvement of the quality and capabilities of human resources. The development of human resources through education and training is one of the media that are considered strategic, because training is a powerful tool to improve knowledge (knowledge), skills (skills) and attitude (attitude). In order to maintain the quality and validity of training, as well as to adjust the training program to the needs of the user unit as well as to accommodate external dynamics, always do the evaluation and improvement on the educational and training has collected, either a refinement of the guidelines of education and training, curriculum, and teaching materials, methods of evaluation, teaching methods, improving the quality of facilities and infrastructure, financing, teacher / instructor, and human resources training organizer itself.

Technically, indicators of the success of the work plan of an organization can be found by doing a comparison between actual planned and conduct the development program on the potential possessed. Implementation of the program is called optimal if the compiled program can be realized both in the type of training, the amount of training, and the realization of the training participants, as well as to revise the minimum education and training program and all the potential has to be managed properly. The gap between the desire and the fact this is what will be formulated and ends with the identification of the problems with using the Force Field Analysis (FFA).

In planning the optimization of the training program, it is necessary to identify the factors that encourage and inhibit both internally and externally that contribute directly or indirectly terhadap optimization of planning education and training programs. Factors driving and inhibiting obtained under observation in everyday work, discussions with actors training activities, and direct input / written from stakeholders.

The driving factors that influence the optimization of the planning of training programs at the Training Center of Tax (a) HR Training Center Tax competent, (b) Requirement K / L & SOE's Tax Training, (c) Support Support Information Technology, (d) Changes in process DGT business, (e) availability of training program development forum, (f) diaplikasikannya e-learning program, (g) availability of training curriculum, and (h) Flexibility in applying the method of training.

Inhibiting factors affecting the optimization of the planning of training programs at the Training Center of Tax (a) The lack of quality of the results Coordination, (b) Lack of pattern formation, (c) lack of Total Widyaishwara, (d) There are inadequate facilities and infrastructure, (e) Lack of flexibility Change Financing, (f) Delayed Dialing process Participant Training, (g) Limitation of Training time by User, and (h) Limitations of Standard Operating Procedures (SOP)

Based on the results of a series of calculations / analyzes compiled force field diagram of each Total Weight Value (TNB) the drivers / inhibitors are, then formulated a strategy to maximize and minimize the factors driving and inhibiting the key as well as problem-solving strategies. The key factors and strategy developed with the expectation that future performance can be improved Tax Training Center. Translation of strategy into operational action plan includes activities such as planning, execution, and control.

Factors driving the key is (a) Requirement K / L & SOE's Tax Training and (b) Changes in business processes DJP, the chosen strategy to maximize pendorong that key is (a) carry out the identification of K / L and state and create partnership offers training programs taxes and (b) implement a study forum

together with the Directorate KITSDA & human Resources Development Section, DGT and assignment to the trainers to conduct a study of business process changes DJP

Factors key inhibitors are (a) the lack of quality of the results of coordination and (b) the restriction of time training by the user; the chosen strategy to minimize the key inhibitors are (a) proposed the concept / proposal MOU training program of tax to the DGT and (b) make the draft method training with e-learning.

Be aware that no matter how well a strategy would have a weakness, then the recommendations are believed to support the smooth running of the strategy of bringing concepts / ideas MOU to the DGT tax training programs and make a training methods with the concept of e-learning.

Keywords : *training planning, training program, quality of education and training program*

Abstrak

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan bagian integral dari pengembangan SDM yang senantiasa berorientasi pada peningkatan kualitas dan kemampuan SDM. Pengembangan SDM melalui diklat merupakan salah satu media yang dianggap strategis, karena diklat merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*). Demi menjaga kualitas dan kesahihan diklat, sekaligus untuk menyesuaikan program diklat dengan kebutuhan unit pengguna serta untuk mengakomodasi dinamika eksternal, senantiasa dilakukan evaluasi dan penyempurnaan atas diklat-diklat yang diselenggarakannya, baik berupa penyempurnaan pedoman penyelenggaraan diklat, kurikulum, materi dan bahan ajar, metode evaluasi, metode pembelajaran, peningkatan mutu sarana dan prasarana, pembiayaan, pengajar/instruktur, maupun SDM penyelenggara diklat itu sendiri.

Secara teknis, indikator keberhasilan rencana kerja suatu organisasi dapat diketahui dengan melakukan perbandingan antara realisasi dengan rencana program serta melakukan pengembangan atas potensi-potensi yang dimiliki. Pelaksanaan program disebut optimal, apabila program yang disusun dapat terealisasi baik dalam jenis diklat, jumlah diklat, dan realisasi peserta diklat, serta dengan melakukan revisi program diklat yang minimum dan seluruh potensi telah dapat dikelola dengan baik. Kesenjangan antara keinginan dan fakta inilah yang akan dirumuskan dan diakhiri dengan identifikasi terhadap masalah dengan menggunakan *Force Field Analysis (FFA)*.

Dalam optimalisasi perencanaan program diklat, perlu dilakukan identifikasi faktor yang mendorong dan menghambat baik internal maupun eksternal yang memberikan kontribusi baik langsung maupun tidak langsung terhadap optimalisasi perencanaan program diklat. Faktor pendorong dan penghambat diperoleh berdasarkan pengamatan dalam keseharian kerja, diskusi dengan para pelaku kegiatan diklat, dan masukan langsung/tertulis dari *stakeholders*.

Faktor-faktor pendorong yang berpengaruh terhadap optimalisasi perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak adalah (a) SDM Pusdiklat Pajak yang kompeten, (b) Kebutuhan K/L & BUMN untuk Pelatihan Pajak, (c) Dukungan Sarana Teknologi Informasi, (d) Perubahan proses bisnis DJP, (e) Tersedianya forum pengembangan program diklat, (f) Diaplikasikannya program e-learning, (g) Tersedianya kurikulum diklat, dan (h) Fleksibilitas dalam menerapkan Metode diklat.

Faktor-faktor penghambat yang berpengaruh terhadap optimalisasi perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak adalah (a) Kurangnya kualitas hasil Koordinasi, (b) Lemahnya Pola Pembinaan, (c) Kurangnya Jumlah Widyaiswara, (d) Belum memadainya sarana dan prasarana, (e) Kurangnya Fleksibilitas Perubahan Pendanaan, (f) Terlambatnya Proses Pemanggilan Peserta Diklat, (g) Pembatasan Waktu Diklat oleh *User*, dan (h) Keterbatasan *Standard Operating Procedures (SOP)*

Berdasarkan serangkaian hasil perhitungan/analisis disusun diagram medan kekuatan dari masing-masing Total Nilai Bobot (TNB) faktor pendorong/penghambat tersebut, selanjutnya dirumuskan suatu strategi dengan memaksimalkan dan meminimalkan faktor pendorong dan penghambat kunci serta

strategi pemecahan masalah. Faktor-faktor kunci dan strategi yang disusun dengan harapan bahwa di masa depan kinerja Pusdiklat Pajak dapat ditingkatkan. Penjabaran strategi ke dalam tindakan operasional meliputi rencana kegiatan berupa perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

Faktor pendorong kunci adalah (a) Kebutuhan K/L & BUMN untuk Pelatihan Pajak dan (b) Perubahan proses bisnis DJP, strategi yang dipilih untuk memaksimalkan pendorong kunci tersebut adalah (a) melaksanakan identifikasi K/L dan BUMN dan membuat penawaran kerjasama program diklat pajak serta (b) melaksanakan forum kajian bersama dengan Direktorat KITSDA & Bagian Pengembangan SDM, DJP dan penugasan kepada widyaiswara untuk melakukan kajian perubahan proses bisnis DJP

Faktor penghambat kunci adalah (a) kurangnya kualitas hasil koordinasi dan (b) pembatasan waktu diklat oleh *user*, strategi yang dipilih untuk meminimalkan penghambat kunci tersebut adalah (a) mengajukan konsep/usulan MOU program diklat pajak kepada DJP dan (b) membuat konsep metode diklat dengan e-learning.

Menyadari bahwa sebaik apapun suatu strategi akan memiliki kelemahan, maka rekomendasi yang diyakini dapat mendukung kelancaran strategi tersebut yakni mengajukan konsep/usulan MOU program diklat pajak kepada DJP dan membuat Konsep metode diklat dengan e-learning.

Kata Kunci : perencanaan diklat, program diklat, kualitas program diklat.

PENDAHULUAN

Pemberian pelayanan publik yang berkualitas dan mampu memberikan kepuasan pada masyarakat merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh pemerintah, hal tersebut tercermin pada salah satu tuntutan reformasi yaitu kinerja pelayanan publik yang menjadi tolok ukur kinerja pemerintah. Upaya peningkatan pelayanan publik terus menerus dilakukan karena penilaian masyarakat masih negatif terhadap kinerja pelayanan. Untuk membangun kepercayaan publik para pelaku pelayanan dalam hal ini Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk mampu berpikir, bersikap, dan bertindak secara profesional dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Untuk tujuan meningkatkan profesionalisme SDM, maka kualitas dan kemampuan SDM selalu harus dikembangkan.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan bagian integral dari pengembangan SDM yang senantiasa berorientasi pada peningkatan kualitas dan kemampuan para SDM-nya. Dalam pembentukan kualitas dan peningkatan kemampuan SDM, maka pengembangan melalui diklat merupakan salah satu media yang dianggap paling strategis, karena diklat merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*).

Demi menjaga kualitas dan kesahihan diklat,

sekaligus untuk menyesuaikan program diklat dengan kebutuhan unit pengguna serta untuk mengakomodasi dinamika eksternal, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) senantiasa melakukan evaluasi dan penyempurnaan atas diklat-diklat yang diselenggarakannya, baik berupa penyempurnaan pedoman penyelenggaraan diklat, kurikulum, materi dan bahan ajar, metode evaluasi, metode pembelajaran, peningkatan mutu sarana dan prasarana, pembiayaan, pengajar/instruktur, maupun SDM penyelenggara diklat itu sendiri. Penyusunan Kertas Kerja Perorangan (KKP) ini merupakan salah satu upaya untuk melakukan koreksi secara langsung terhadap kinerja BPPK, khususnya terhadap Pusdiklat pajak, sebagai perwujudan dari komitmen di atas.

Latar Belakang

Dilatarbelakangi oleh peran luas Kementerian Keuangan selaku pengelola keuangan negara, maka transparansi, responsibilitas, dan akuntabilitas perlu dijunjung tinggi, karena mencakup aspek keterbukaan dalam setiap tindakan, pertimbangan-pertimbangan yang bertanggung jawab dan hasil tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan. Ketiga aspek tersebut yang menjadi perhatian masyarakat dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang mendorong Kementerian Keuangan melakukan perubahan. Perubahan tersebut merupakan titik awal bagi Kementerian

Keuangan untuk melakukan Reformasi Birokrasi menuju ke arah *best practices*, sebagaimana pernyataan bahwa “*Reformasi Birokrasi berinti pada peningkatan pelayanan publik dan peningkatan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah yang akan terwujud jika tiap kementerian/lembaga memiliki dan mampu mengembangkan SDM yang kompeten dan mampu bekerja secara terukur dan disiplin*”. Kesadaran terhadap peran sentral SDM, menjadi bagian tidak terpisahkan dari Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan yang mulai digulirkan pada akhir 2007. Reformasi tersebut dilakukan dengan memprioritaskan pada penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan *business process*, dan peningkatan kompetensi SDM untuk dapat memperbaiki layanan masyarakat dan membangun kepercayaan publik. Peningkatan kompetensi SDM sebagai pilar ketiga reformasi birokrasi menegaskan kembali kualitas SDM sebagai aset terpenting Kementerian Keuangan. Disinilah peran strategis BPPK yang tidak hanya meningkatkan kompetensi SDM pengelola keuangan negara, melainkan juga merubah pola pikir, budaya kerja, hingga peningkatan loyalitas, akuntabilitas, dan integritas jajaran SDM Kementerian Keuangan.

Untuk memberikan pelayanan dalam bidang pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Keuangan, dengan Peraturan Menteri! Keuangan Republik Indonesia Nomor 234 /PMK.01/ 2015 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dalam rangka pengembangan SDM Kementerian Keuangan adalah mempunyai tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara.

Untuk mengaktualisasikan keberadaannya di lingkup Kementerian Keuangan, maka Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mencanangkan visi “*Menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan terkemuka yang menghasilkan pengelola keuangan negara berkelas dunia*”, yang kemudian dijabarkan ke dalam misi BPPK, yaitu :

1. Membangun sistem pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang terintegrasi dalam mewujudkan corporate university.

2. Mengelola dan mengembangkan tenaga pengajar pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang berkualitas.
3. Mengembangkan sarana prasarana pembelajaran yang mutakhir dan efektif dalam mendukung pembelajaran.
4. Mengembangkan teknologi informasi pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang berkualitas.
5. Meningkatkan kerja sama dengan institusi pendidikan dan pelatihan terbaik.

Salah satu Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) di lingkup BPPK adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak yang selanjutnya disingkat Pusdiklat Pajak mempunyai tugas membina pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang pajak berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala BPPK. Dalam menjalankan tugasnya, Pusdiklat Pajak menyelenggarakan fungsi :

1. pengkajian pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang pajak;
2. perencanaan, penyusunan dan pengembangan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang pajak;
3. penyusunan dan pengembangan kurikulum pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang pajak;
4. penyiapan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar keuangan negara di bidang pajak;
5. penyelenggaraan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang pajak;
6. evaluasi dan pelaporan kinerja pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang pajak; dan
7. pelaksanaan urusan tata usaha, keuangan, rumah tangga, pengelolaan aset, kepegawaian dan hubungan masyarakat.

Fungsi utama Pusdiklat Pajak adalah perencanaan, penyusunan dan pengembangan program dan kurikulum pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang pajak serta penyiapan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar. Sebagai suatu

organisasi yang menerapkan fungsi manajemen dalam operasionalisasinya, Pusdiklat Pajak telah menetapkan perencanaan sebagai basis untuk pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana kerja tersebut tertuang dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang memuat target-target kuantitatif dalam tahun berjalan dan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L).

Secara teknis, indikator keberhasilan rencana kerja suatu organisasi dapat diketahui dengan melakukan perbandingan antara realisasi dengan rencana program, yang dinyatakan dalam persentase (%) serta melakukan pengembangan atas potensi-potensi yang dimiliki. Pelaksanaan program disebut optimal, apabila persentase-nya menunjukkan angka seratus (100), atau dengan kata lain program yang disusun dapat terealisasi baik dalam jenis diklat, jumlah diklat, dan realisasi peserta diklat, serta dengan melakukan revisi program diklat yang minimum dan seluruh potensi telah dapat dikelola dengan baik.

Data empiris menunjukkan bahwa dalam 5 tahun terakhir realisasi diklat Pusdiklat Pajak sebesar 100,00% yaitu dengan membandingkan jumlah diklat yang direncanakan dan jumlah diklat yang dilaksanakan. Capaian realisasi diklat sebesar 100% merupakan hasil dari revisi atau penyesuaian program diklat yang mengakibatkan pelaksanaan diklat tidak sesuai dengan rencana awal. Sedangkan realisasi peserta diklat selalu di bawah 100,00 %, yaitu dengan membandingkan jumlah diklat yang direncanakan dan jumlah diklat yang dilaksanakan, sehingga yang perlu mendapat perhatian adalah optimalisasi perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak dengan fokus utama pada realisasi program diklat, peserta diklat, jumlah revisi pada program diklat.

Metode Pengumpulan Data dan Analisis

1. Metode Pengumpulan data

a. *Field research*

Data ini diperoleh berdasarkan pengamatan langsung penulis terhadap pencapaian realisasi program diklat di Pusdiklat Pajak.

b. *Library Research*

Yaitu data yang diperoleh berdasarkan

dokumen/laporan realisasi kinerja Pusdiklat Pajak yang ada dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L), juga hasil evaluasi diklat dan Perhitungan Indikator Kinerja Utama (IKU) BPPK maupun Pusdiklat Pajak.

2. Metode analisis

Metode yang digunakan dalam penulisan kertas kerja ini adalah *Force Field Analysis* (FFA) atau analisis medan kekuatan yang merupakan sebuah analisis untuk melakukan *mapping* (pemetaan) kekuatan organisasi. Proses analisis ini dilakukan dengan menginventarisasi faktor-faktor, baik eksternal maupun internal, yang bersifat sebagai penghambat maupun pendorong. Faktor-faktor tersebut selanjutnya diberikan nilai bobot untuk memilih pendorong/ penghambat kunci yang selanjutnya digunakan menentukan strategi yang paling tepat. Penentuan strategi tersebut dilakukan dengan memperbesar faktor pendorong dan mengurangi faktor penghambat, sehingga dengan menerapkan strategi tersebut diharapkan sasaran dapat dicapai.

Tingkat Kinerja dan Rumusan Masalah

Tingkat kinerja Pusdiklat Pajak yang mencakup realisasi program diklat dan peserta diklat serta upaya yang telah dilakukan untuk mencapai realisasi tersebut, selanjutnya akan dipaparkan tingkat kinerja yang diinginkan untuk tahun anggaran berikutnya. Kesenjangan antara keinginan dan fakta inilah yang akan dirumuskan dan diakhiri dengan identifikasi terhadap masalah dengan menggunakan *Force Field Analysis* (FFA).

1. Tingkat Kinerja dan Rumusan Masalah

a. Tingkat Kinerja Sekarang

Pusdiklat Pajak merupakan Unit Eselon II yang berada dalam lingkungan BPPK Kementerian Keuangan mempunyai tugas membina pendidikan, pelatihan, dan penataran keuangan negara di bidang pajak berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala

Badan. Tugas tersebut merupakan salah satu bagian dari tugas BPPK dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menjabarkan tugas dan fungsi sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, maka dirumuskan program sebagai berikut :

- 1) Penyelenggaraan diklat pajak dalam rangka peningkatan ketrampilan, kemampuan teknis, dan profesionalisme aparatur.
- 2) Pengiriman SDM Pusdiklat Pajak untuk mengikuti diklat dan non diklat dalam rangka peningkatan ketrampilan, kemampuan teknis dan profesional pegawai Pusdiklat Pajak.
- 3) Pengadaan sarana dan prasarana dalam mendukung peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui diklat.
- 4) Peningkatan pengetahuan masyarakat dalam keuangan negara dalam bentuk : penyelenggaraan ceramah dan diklat di bidang pajak.

Dari data dalam 5 tahun terakhir bahwa realisasi diklat selalu mencapai target yang telah ditetapkan, namun capaian peserta diklat senantiasa di bawah target yang ditetapkan. Capaian program diklat dalam tahun berjalan diiringi dengan jumlah revisi program diklat yang dilakukan. Revisi merupakan adanya perubahan dari rencana awal yang meliputi perubahan jenis diklat, kurikulum diklat, metode diklat, jadwal pelaksanaan, jumlah peserta, nama pengajar. Berdasarkan kondisi dalam uraian tersebut di atas, maka tujuan yang akan difokuskan dalam penelitian ini adalah meningkatkan optimalisasi perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak.

b. Rumusan Masalah

Secara sederhana dan praktis masalah didefinisikan sebagai suatu kesenjangan antara

keadaan yang diinginkan dengan fakta/ keadaan yang ada. Selain itu, masalah juga dapat diartikan sebagai adanya peningkatan peluang atas dasar hasil baik yang telah dicapai.

c. Tingkat Kinerja Mendatang

Perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak merupakan rencana dari seluruh kegiatan penyelenggaraan diklat. Dengan tidak terjadinya kesesuaian antara rencana dan realisasi serta masih tingginya revisi program diklat memperlihatkan bahwa perencanaan program diklat masih dapat ditingkatkan. Melalui serangkaian strategi yang akurat dan rinci, diharapkan capaian realisasi program diklat tersebut mendekati optimal.

Dapat dijelaskan bahwa penetapan maksimalisasi target menjadi salah satu hal yang direkomendasikan, tetapi sejalan dengan itu pun diungkapkan bahwa apa yang telah direncanakan dapat direalisasikan tanpa adanya revisi. Namun pada pelaksanaannya revisi merupakan suatu yang tidak dapat dihindarkan, sehingga toleransi untuk terjadinya revisi adalah seminimal mungkin.

Identifikasi Masalah

Dalam optimalisasi perencanaan program diklat, perlu dilakukan identifikasi faktor yang mendorong dan menghambat karena mempunyai korelasi yang erat dengan perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor pendorong internal-eksternal dan faktor-faktor penghambat internal-eksternal yang memberikan kontribusi baik langsung maupun tidak langsung terhadap optimalisasi perencanaan program diklat.

Selanjutnya faktor-faktor yang mempengaruhi, baik sebagai pendorong maupun penghambat diperoleh berdasarkan pengamatan penulis dalam keseharian kerja, diskusi dengan pegawai Pusdiklat Pajak, dan masukan langsung/tertulis dari *stakeholders*, yaitu:

No.	PENDORONG (D)	No.	PENGHAMBAT (H)
1.	SDM Pusdiklat Pajak yang kompeten	1.	Kurangnya kualitas hasil koordinasi
2.	Kebutuhan K/L & BUMN untuk pelatihan Pajak	2.	Lemahnya pola pembinaan
3.	Dukungan sarana IT	3.	Kurangnya jumlah widyaiswara
4.	Perubahan Bisnis Proses DJP	4.	Belum memadainya sarana dan prasarana
5.	Tersedianya Forum Pengembangan Program Diklat	5.	Kurangnya fleksibilitas perubahan pendanaan
6.	Diaplikasikannya program e-learning	6.	Terlambatnya proses pemanggilan peserta diklat
7.	Tersedianya Kurikulum Diklat	7.	Pembatasan waktu diklat oleh user
8.	Fleksibilitas dalam menerapkan metodetiklat	8.	Keterbatasan SOP

Faktor-faktor tersebut diyakini mempunyai keterkaitan dengan optimalisasi perencanaan program diklat. Untuk mencapai dan memenuhi hal tersebut, upaya yang akan dilakukan adalah dengan menyusun strategi maksimalisasi faktor pendorong dan minimalisasi faktor penghambat.

LANDASAN TEORI

Penjelasan Normatif

Perencanaan program diklat merupakan langkah awal dalam suatu rangkaian pelaksanaan diklat dalam kurun waktu tertentu dalam hal ini dalam kurun waktu satu tahun anggaran. Dalam penyusunan perencanaan program diklat senantiasa mempertimbangkan dan memperhitungkan faktor internal berupa sumber daya yang tersedia, meliputi antara lain sarana dan prasarana diklat, jumlah dan kompetensi tenaga pengajar/widyaiswara, selain itu juga faktor eksternal berupa kebutuhan diklat dari *user* yang mengacu pada proses bisnis *user*.

Keberhasilan dari perencanaan program diklat antara lain diukur dari realisasi pelaksanaan perencanaan program diklat tersebut, antara lain meliputi ketepatan jenis diklat yang dilaksanakan dan jumlah peserta yang mengikuti diklat. Selain itu keberhasilan suatu perencanaan program diklat juga dapat diukur dari jumlah revisi yang dilakukan guna menyesuaikan dengan pelaksanaan diklat.

Dengan demikian perencanaan program diklat dinyatakan andal apabila seminimal mungkin dilakukan revisi, namun demikian revisi perencanaan program diklat patut dilakukan guna mengantisipasi perkembangan proses bisnis *user* dan adanya kebijakan nasional dalam pelaksanaan anggaran.

Realisasi diklat yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan program diklat tidak selalu menggambarkan keberhasilan yang sesungguhnya. Hal tersebut dimungkinkan adanya sumber daya dan peluang-peluang yang belum dimanfaatkan secara optimal dalam perencanaan program diklat, sehingga untuk meningkatkan keberhasilan diklat perlu juga dilakukan langkah-langkah untuk lebih memanfaatkan sumber daya yang tersedia dan peluang-peluang yang terprediksi.

Penjelasan Teori

1. Visi dan Misi

Untuk dapat memberikan arah dan strategi dalam penyusunan dan pelaksanaan program, setiap satuan organisasi perlu memiliki visi dan misi organisasi yang menunjukkan eksistensi satuan organisasi. Pada hakekatnya merumuskan dan menetapkan visi organisasi adalah menggali gambaran, keinginan dan cita-cita bersama mengenai masa depan organisasi berupa kondisi, peranan dan cita-cita yang ingin

diwujudkan atau peranan yang ingin dilaksanakan yang merupakan komitmen seluruh anggota organisasi tanpa adanya rasa terpaksa atau karena ditekan oleh pimpinan. Visi adalah model masa depan organisasi, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama, diyakini dan didukung oleh seluruh anggota organisasi. Visi merupakan keinginan dan pernyataan moral yang menjadi dasar atau rujukan dalam menentukan arah dan kebijakan pimpinan dalam membawa gerak langkah organisasi menuju masa depan yang lebih baik, sehingga eksistensi/keberadaan organisasi dapat diakui oleh masyarakat. Dalam konteks organisasi (instansi) pemerintah visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan pemerintahan, sehingga instansi pemerintah dapat bergerak menuju masa depan yang lebih baik. *Visi* pada hakekatnya adalah model masa depan organisasi yang menjadi komitmen dan milik bersama seluruh anggota organisasi. Rumusan visi merupakan kristalisasi dari rumusan tugas satuan organisasi. Visi juga diartikan sebagai cara pandang jauh kedepan atau gambaran (dream) yang menantang (ideal) tentang keadaan masa depan kemana dan bagaimana organisasi diarahkan agar dapat secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif serta berisi cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan.

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, organisasi harus mempunyai misi yang jelas dan terarah pada suatu tujuan. Misi merupakan pernyataan tentang fungsi organisasi yang mengarahkan tujuan organisasi/instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dengan pengertian lain bahwa misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang diemban oleh suatu organisasi untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan.

Misi organisasi adalah pangkal dari perencanaan stratejik suatu organisasi. Misi organisasi akan menggiring penentuan

tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh organisasi, untuk itu perlu dirumuskan secara cermat dan memungkinkan untuk dicapai serta dapat diukur pencapaiannya. Perumusan misi organisasi merupakan hal yang mendasar meskipun sulit, namun harus diupayakan. Perumusan dan penetapan misi organisasi harus secara eksplisit menyatakan apa yang akan dicapai atau fungsi apa yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penetapan misi sebagai pernyataan cita-cita organisasi dan seluruh komponen yang terkait yang akan menjadi landasan kerja yang harus diikuti oleh seluruh komponen organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi.

Setelah menetapkan misi, selanjutnya dirumuskan tujuan yang jauh lebih konkrit dari pada misi. Dengan adanya pernyataan tujuan, telah semakin jelas arah mana yang akan dituju dalam rangka mempertahankan keberadaannya. Sebagai penjabaran dari misi, tujuan bersifat lebih nyata dan mengarah pada suatu titik terang pencapaian hasil.

Dengan demikian perumusan tujuan bukan merupakan hal yang terpisah dari perumusan visi dan misi organisasi. Akan tetapi tujuan merupakan pernyataan secara lebih nyata dari perumusan visi dan misi yang idealistik. Tujuan sangat mungkin untuk dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan misi yang telah ditetapkan, maka Pusdiklat Pajak telah menetapkan tujuan yang hendak dicapai meliputi:

- a. Memenuhi kebutuhan SDM Kementerian Keuangan yang berkualitas melalui peningkatan kualitas dan kuantitas penyelenggaraan diklat pajak.
- b. Meningkatkan kualitas layanan Pusdiklat Pajak kepada masyarakat dalam hal penyelenggaraan diklat di bidang keuangan negara melalui peningkatan pengelolaan sumber daya Pusdiklat Pajak.
- c. Meningkatkan partisipasi Pusdiklat Pajak dalam peningkatan pengetahuan mengenai perpajakan.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Pusdiklat Pajak telah menyusun program-program yang meliputi:

- a. Penyelenggaraan Diklat pajak dalam rangka peningkatan ketrampilan, kemampuan teknis, dan profesionalisme aparatur negara.
- b. Pengiriman SDM Pusdiklat Pajak untuk mengikuti diklat dan non diklat dalam rangka peningkatan ketrampilan, kemampuan teknis dan profesional pegawai Pusdiklat Pajak.
- c. Pengadaan sarana dan prasarana dalam mendukung peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui diklat.
- d. Peningkatan pengetahuan masyarakat dalam keuangan negara dalam bentuk : penyelenggaraan ceramah dan diklat di bidang pajak.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Setiap organisasi dalam kegiatan operasionalnya selalu berusaha mencapai efisiensi tujuan yang akan sangat tergantung pada sumber daya yang di miliki oleh organisasi itu sendiri. Apabila organisasi telah melakukan rekrutmen pegawai, maka tindaklanjutnya adalah dengan pengembangan pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan tugasnya.

Terdapat berbagai cara untuk meningkatkan kemampuan kerja SDM, antara lain dengan meningkatkan motivasi kerja, memberikan kesempatan untuk promosi dan juga memberikan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses yang berlanjut dan terus menerus, agar organisasi dapat selalu mengikuti perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal.

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mencapai efisiensi kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efisiensi kerja dapat dicapai dengan meningkatkan :

- a. Pengetahuan karyawan
- b. Keterampilan karyawan
- c. Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu investasi, oleh karena itu organisasi atau instansi yang ingin berkembang, harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya (Notoatmodjo, 2003). Penggunaan kata pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan oleh para ahli, yaitu Dale Yolder menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen (Mangkunegara, 2001).

Pendapat Andrew E. Sikula dapat mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non-managerial* mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum (Mangkunegara, 2001).

Menurut Notoatmodjo (2003), pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara konkret perubahan perilaku ini berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini mencakup kognitif, afektif, maupun psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan terdiri dari input (karyawan) dan output (perubahan perilaku karyawan), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam teori diklat faktor yang mempengaruhi proses diklat dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut dengan perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Perangkat lunak, mencakup antara lain : Kurikulum, Organisasi pendidikan dan pelatihan, Peraturan-peraturan, Instruktur. Sedangkan perangkat kerasnya yang memiliki pengaruh yang besar terhadap proses diklat adalah fasilitas-fasilitas, yaitu gedung, perpustakaan (referensi-referensi), alat bantu pendidikan dan sebagainya.

3. Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong (1998), Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (www.damandiri.or.id). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan (www.gemari.or.id)

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooptif antara pegawai, pimpinan dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyelia atau manajer) dan anggota staf.

Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan pekerjaannya dengan cara yang semakin baik. (Bacal, 2001). Manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan untuk mencapai sukses. Ruky (2001) mengemukakan bahwa, manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

- a. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih

harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

- b. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.

- c. Pembinaan karyawan.

Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah “skenario besar” program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen dan tujuan akhir manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar

dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut :

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan observable.
- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Menurut Kementerian PAN (2005), Penetapan Kinerja merupakan tekad dan janji rencana kinerja tahunan yang akan dicapai antara pimpinan instansi pemerintah / unit kerja yang menerima amanah / tanggung-jawab / kinerja dengan pihak yang memberikan amanah / tanggungjawab / kinerja. Dengan demikian, penetapan kinerja ini merupakan suatu janji kinerja yang akan diwujudkan oleh seorang pejabat penerima amanah kepada atasan langsungnya. Penetapan kinerja ini akan menggambarkan capaian kinerja yang akan diwujudkan oleh suatu instansi pemerintah/unit kerja dalam suatu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya.

Ruang lingkup penetapan kinerja mencakup seluruh tugas pokok dan fungsi suatu organisasi dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Namun demikian, ruang lingkup ini lebih diutamakan terhadap berbagai program utama organisasi, yaitu program-program yang dapat menggambarkan keberadaan organisasi serta menggambarkan issue strategic yang sedang dihadapi organisasi.

Menurut Soeryanto (2007), yang diunduh dari www.kopertis4.or.id, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yakni :

- a. Dukungan organisasi, yang mencakup : struktur organisasi yang tepat, pemilihan teknologi yang efektif, dan penyediaan sarana dan prasarana kerja yang mendukung organisasi dalam mencapai tujuan

- b. Peranan manajemen, yang mencakup : perumusan visi/misi organisasi, system dan mekanisme kerja yang efektif, kualifikasi karyawan yang sesuai, koordinasi pelaksanaan di seluruh lini organisasi, dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas organisasi.
- c. Dukungan pekerja / kompetensi individu.

Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan bersinergi dalam mencapai rencana kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Perencanaan Program

Aspek utama dalam manajemen adalah perencanaan yang merupakan penetapan tujuan pokok organisasi beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan langkah utama yang penting dalam keseluruhan proses manajemen agar sumber daya yang terbatas dapat diarahkan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Langkah-langkah pokok dalam membuat rencana yang baik perlu dilakukan oleh pembuat rencana, karena merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan bagaimana cara mencapainya. Langkah-langkah pokok dalam membuat rencana adalah:

- a. Penentuan tujuan yang akan dicapai
- b. Pendefinisian gabungan situasi secara baik
- c. Pendefinisian faktor yang membantu dan menghambat tujuan
- d. Merumuskan program yang harus dilaksanakan.

5. Koordinasi

Keterpaduan sangat dipentingkan dalam suatu tim kerja dalam suatu organisasi. Keterpaduan merupakan ciri utama dalam suatu kesisteman. Sistem merupakan suatu himpunan dari bagian-bagian yang saling berinteraksi dan terpadu dalam suatu proses merubah masukan menjadi keluaran, untuk mencapai sasaran dan tujuan bersama yang diharapkan. Keterpaduan dalam sistem, termasuk sistem sosial, baik perorangan, kelompok, maupun organisasi. Keterpaduan akan lebih mudah dicapai bila memperhatikan

empat komponen penting, yaitu: koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi, disingkat K-I-S-S.

Koordinasi adalah kata benda, kata kerjanya adalah berkoordinasi atau mengkoordinasikan. Menurut *Webster's New Collegiate Dictionary*, *to coordinate*: 1. *to put in the same order or rank*; 2. *to bring into a common action, movement, or condition*. Tersirat dalam makna kata kerja tersebut adalah kesamaan keteraturan dan derajat, dan kesamaan aksi, gerakan ataupun kondisi (www.wikipedia.org.id).

Koordinasi adalah usaha untuk menghimpun dan sekaligus mengarahkan kegiatan-kegiatan semua sarana atau alat di dalam organisasi (orang, uang, bahan, metoda, dan sebagainya) kepada tujuan organisasi. Dalam pengertian lain koordinasi didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang memadukan fungsi-fungsi dan sumber-daya yang ada dalam sistem atau organisasi, sehingga dapat dicapai hasil optimal dalam upaya pencapaian dan sasaran dan tujuan organisasi. Koordinasi pada umumnya berlangsung interaksi secara horisontal. Kadang dapat juga terjadi interaksi diagonal maupun vertikal. Dalam hubungan vertikal, subyek koordinasi adalah koordinator, sedangkan obyeknya adalah yang dikoordinasikan. Interaksi antara dalam kaitan komunikasi sosial, koordinasi sangat diperlukan untuk dapat tercapainya keterpaduan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehingga langkah atau tindak lanjutnya dapat mengarah kepada pencapaian hasil yang optimal.

Dalam melaksanakan suatu koordinasi harus diperhatikan beberapa hal berikut :

- a. Penyederhanaan organisasi, yang mengartikan bahwa perumusan organisasi harus mampu dijabarkan secara sederhana dan mudah dipahami oleh anggota organisasi.
- b. Perlunya buku pedoman untuk acuan pelaksanaan tugas.
- c. Peningkatan pelatihan karyawan agar mampu beradaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal.
- d. Pembuatan strategi dan kebijakan, yang merupakan *master plan* untuk acuan kebijakan.
- e. Penggunaan komunikasi yang baik untuk mendukung pelaksanaan koordinasi.
- f. Perlunya koordinator/supervisor untuk memnbangkitkan suasana koordinasi yang lebih baik.
- g. Pertemuan resmi dan tidak resmi untuk mendukung efektivitas koordinasi suatu organisasi (Gitosudarmo dan Agus, 1996).

6. Teknologi informasi

Menurut http://id.wikipedia.org/wiki/Teknologi_informasi teknologi informasi dilihat dari kata penyusunnya adalah teknologi dan informasi. Secara mudahnya teknologi informasi adalah hasil rekayasa manusia terhadap proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima sehingga lebih cepat, lebih luas sebarannya, dan lebih lama penyimpanannya.

Menurut Williams dan Sawyer (2003) Teknologi Informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi yang membawa data, suara ataupun video. Teknologi informasi ini merupakan subsistem dari sistem informasi (information system), terutama dalam tinjauan dari sudut pandang teknologinya.

Menurut <http://www.trisakti.ac.id/myPageDet.asp?DataID=51>, salah satu ciri khusus dari bidang ilmu Teknologi Informasi adalah fokus perhatian bidang ilmu tersebut yang lebih bersifat aplikatif. Bidang ilmu teknologi informasi lebih mengarah pada pengelolaan data dan informasi dalam sebuah enterprise (perusahaan atau organisasi kerja lainnya), dengan pemanfaatan teknologi komputer dan komunikasi data serta lebih menekankan pada teknik pemanfaatan perangkat-perangkat yang ada untuk meningkatkan produktifitas kerja. Dalam perkembangannya sejalan dengan paradigma ekonomi baru, maka teknologi informasi menjadi senjata yang handal dalam meningkatkan komunikasi dan interaksi enterprise dengan stake holdernya.

Menurut <http://www.informatika.lipi.go.id/perkembangan-teknologi-informasi-di-indonesia> Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Teknologi ini menggunakan seperangkat komputer untuk mengolah data, sistem jaringan untuk menghubungkan satu komputer dengan komputer yang lainnya sesuai dengan kebutuhan, dan teknologi telekomunikasi digunakan agar data dapat disebar dan diakses secara global.

Dalam sejarah perkembangan pendidikan, teknologi informasi adalah bagian dari media yang digunakan untuk menyampaikan pesan ilmu pada orang banyak, mulai dari teknologi percetakan beberapa abad yang lalu, seperti buku yang dicetak, hingga media telekomunikasi seperti, suara yang direkam pada kaset, video, televisi, dan CD. Perkembangan teknologi informasi saat ini, Internet, mengarahkan sejarah teknologi pendidikan pada alur yang baru. Layanan online dalam pendidikan baik bergelar maupun tidak bergelar pada dasarnya adalah memberikan pelayanan pendidikan bagi pengguna (mahasiswa) dengan menggunakan internet sebagai media. Layanan online ini dapat terdiri dari berbagai tahapan dari proses program pendidikan seperti: pendaftaran, test masuk, pembayaran, perkuliahan, penugasan kasus, pembahasan kasus, ujian, penilaian, diskusi, pengumuman, dll. Pendidikan jarak jauh dapat memanfaatkan teknologi internet secara maksimal, dapat memberikan efektifitas dalam hal waktu, tempat dan bahkan meningkatkan kualitas pendidikan.

7. Business Process

Perkembangan dunia saat ini menuntut setiap organisasi untuk lebih fleksibel, lebih inovatif, dan lebih profesional. Seperti kita

ketahui bersama bahwa setiap bisnis pasti "diatur" dan "dioperasikan" oleh suatu himpunan proses bisnis. Hal inilah yang menyebabkan tingkat kesuksesan suatu bisnis akan sangat dipengaruhi dari seberapa baiknya manajemen siklus hidup (lifecycle) dari proses-proses yang ada di perusahaan tersebut. Perusahaan yang mampu menciptakan, mengontrol, merubah, dan memperbaiki setiap proses bisnisnya dengan mudah dan fleksibel akan mempunyai kemampuan untuk tetap berada di barisan terdepan dalam persaingan.

Proses bisnis dapat didefinisikan sebagai kelompok-kelompok dari keputusan-keputusan yang terkait dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mengelola sumberdaya-sumberdaya bisnis (IBM-BSP, 1984). Sementara itu, Menurut Manganelli & Klein (1994), proses bisnis didefinisikan sebagai: "*Interrelated series of activities that convert business input into business output*". Masukkan dapat berupa material, peralatan, objek terukur lainnya, ataupun berbagai macam informasi yang kemudian diubah menjadi sejumlah keluaran yang diperlukan oleh penerima. Penerima terbagi menjadi konsumen internal (*internal consumer*) dan konsumen luar (*eksternal consumer*). Konsumen internal dapat berupa Kementerian, kelompok, atau sejumlah peralatan dan mesin. Sedangkan konsumen luar adalah orang atau organisasi yang membayar untuk mendapatkan produk atau pelayanan yang diperlukan. Selain itu penerima juga dapat berupa lokasi tempat keluaran disimpan untuk kebutuhan yang akan datang.

Aktivitas terbagi menjadi tiga tipe (Manganelli & Klein, 1994), yaitu:

- a. *Value-adding activitie*, yaitu aktivitas yang penting bagi konsumen
- b. *Hand-off activities*, yaitu aktivitas yang dilakukan lebih dari satu bagian dan memiliki aliran aktivitas yang terkait antar bagian, baik secara fungsi, Kementerian atau organisasi
- c. *Control activities*, yaitu aktivitas yang dibuat untuk mengontrol *hand-off activities* Proses dapat dikelompokkan

menjadi dua, yaitu: proses strategis dan proses yang memberikan nilai tambah.

Proses strategis terintegrasi dengan bagaimana perusahaan mendefinisikan dirinya sendiri. Proses yang memberikan nilai tambah adalah proses yang penting bagi keinginan dan kebutuhan konsumen dan mereka mau untuk membayarnya.

a. Ukuran Performansi Proses Bisnis:

Pengukuran performansi proses bisnis diperlukan dengan tujuan untuk:

- 1) Memahami apa yang terjadi
- 2) Evaluasi kebutuhan untuk melakukan perubahan
- 3) Evaluasi penyebab untuk melakukan perubahan
- 4) Memperbaiki kondisi out of control
- 5) Menetapkan prioritas
- 6) Memutuskan kapan tanggung jawab dapat perlu ditingkatkan
- 7) Menetapkan kapan memberi training
- 8) Merencanakan untuk menemukan harapan pelanggan
- 9) Memberikan jadwal yang realistis

b. Standar yang Menjadi Ukuran Performansi Proses Bisnis:

- 1) Efisiensi, ukuran efisiensi adalah yang berhubungan dengan minimalisasi biaya, optimasi sumber daya (manusia, peralatan dan lain-lain), optimasi waktu proses.
- 2) Efektifitas, kemampuan proses untuk menyampaikan jasa pelayanannya.
- 3) Adaptabilitas, kemampuan hasil pelayanan memenuhi kebutuhan pelanggan.

8. e-Learning

E-Learning adalah pembelajaran jarak jauh (distance Learning) yang memanfaatkan teknologi komputer, jaringan komputer dan/atau Internet. E-Learning memungkinkan pembelajar untuk belajar melalui komputer di tempat mereka masing-masing tanpa harus secara fisik pergi mengikuti pelajaran/perkuliah di kelas. E-Learning sering pula dipahami sebagai suatu bentuk pembelajaran berbasis web yang bisa diakses dari intranet di jaringan lokal atau internet. Sebenarnya

materi e-Learning tidak harus didistribusikan secara on-line baik melalui jaringan lokal maupun internet, distribusi secara off-line menggunakan media CD/DVD pun termasuk pola e-Learning. Dalam hal ini aplikasi dan materi belajar dikembangkan sesuai kebutuhan dan didistribusikan melalui media CD/DVD, selanjutnya pembelajar dapat memanfaatkan CD/DVD tersebut dan belajar di tempat di mana dia berada.

Ada beberapa pengertian berkaitan dengan e-Learning sebagai berikut :

a. Pembelajaran jarak jauh.

E-Learning memungkinkan pembelajar untuk menimba ilmu tanpa harus secara fisik menghadiri kelas. Pembelajar bisa berada di Semarang, sementara “instruktur” dan pelajaran yang diikuti berada di tempat lain, di kota lain bahkan di negara lain. Interaksi bisa dijalankan secara on-line dan real-time ataupun secara off-line atau archived.

Pembelajar belajar dari komputer di kantor ataupun di rumah dengan memanfaatkan koneksi jaringan lokal ataupun jaringan Internet ataupun menggunakan media CD/DVD yang telah disiapkan. Materi belajar dikelola oleh sebuah pusat penyedia materi di kampus/universitas, atau perusahaan penyedia content tertentu. Pembelajar bisa mengatur sendiri waktu belajar, dan tempat dari mana ia mengakses pelajaran.

b. Pembelajaran dengan perangkat komputer

E-Learning disampaikan dengan memanfaatkan perangkat komputer. Pada umumnya perangkat dilengkapi perangkat multimedia, dengan cd drive dan koneksi Internet ataupun Intranet lokal. Dengan memiliki komputer yang terkoneksi dengan intranet ataupun Internet, pembelajar dapat berpartisipasi dalam e-Learning. Jumlah pembelajar yang bisa ikut berpartisipasi tidak dibatasi dengan kapasitas kelas. Materi

pelajaran dapat diketengahkan dengan kualitas yang lebih standar dibandingkan kelas konvensional yang tergantung pada kondisi dari pengajar.

c. Pembelajaran formal vs. informal

E-Learning bisa mencakup pembelajaran secara formal maupun informal. E-Learning secara formal, misalnya adalah pembelajaran dengan kurikulum, silabus, mata pelajaran dan tes yang telah diatur dan disusun berdasarkan jadwal yang telah disepakati pihak-pihak terkait (pengelola e-Learning dan pembelajar sendiri). Pembelajaran seperti ini biasanya tingkat interaksinya tinggi dan diwajibkan oleh perusahaan pada karyawannya, atau pembelajaran jarak jauh yang dikelola oleh universitas dan perusahaan-perusahaan (biasanya perusahaan konsultan) yang memang bergerak di bidang penyediaan jasa e-Learning untuk umum. E-Learning bisa juga dilakukan secara informal dengan interaksi yang lebih sederhana, misalnya melalui sarana mailing list, e-newsletter atau website pribadi, organisasi dan perusahaan yang ingin mensosialisasikan jasa, program, pengetahuan atau keterampilan tertentu pada masyarakat luas (biasanya tanpa memungut biaya).

d. Pembelajaran yang ditunjang oleh para ahli di bidang masing-masing.

Walaupun sepertinya e-Learning diberikan hanya melalui perangkat komputer, e-Learning ternyata disiapkan, ditunjang, dikelola oleh tim yang terdiri dari para ahli di bidang masing-masing, yaitu:

- 1) Subject Matter Expert (SME) atau nara sumber dari pelatihan yang disampaikan
- 2) Instructional Designer (ID), bertugas untuk secara sistematis mendesain materi dari SME menjadi materi e-Learning dengan memasukkan unsur metode pengajaran agar materi menjadi lebih interaktif,

lebih mudah dan lebih menarik untuk dipelajari.

- 3) Graphic Designer (GD), mengubah materi text menjadi bentuk grafis dengan gambar, warna, dan layout yang enak dipandang, efektif dan menarik untuk dipelajari.
- 4) Ahli bidang Learning Management System (LMS). Mengelola sistem di website yang mengatur lalu lintas interaksi antara instruktur dengan siswa, antarsiswa dengan siswa lainnya.

Di sini, pembelajar bisa melihat modul-modul yang ditawarkan, bisa mengambil tugas-tugas dan test-test yang harus dikerjakan, serta melihat jadwal diskusi secara maya dengan instruktur, nara sumber lain, dan pembelajar lain. Melalui LMS ini, siswa juga bisa melihat nilai tugas dan test serta peringkatnya berdasarkan nilai (tugas ataupun test) yang diperoleh.

E-Learning tidak diberikan semata-mata oleh mesin, tetapi seperti juga pembelajaran secara konvensional di kelas, e-Learning ditunjang oleh para ahli di berbagai bidang terkait.

9. Kurikulum Diklat

Menurut Bobbit (1918) kurikulum merupakan suatu naskah panduan mengenai pengalaman yang harus didapatkan anak-anak agar menjadi orang dewasa yang seharusnya. Oleh karena itu kurikulum merupakan kondisi ideal dibandingkan kondisi real. Kurikulum diibaratkan sebagai “jalur pacu” atau “kendaraan” untuk mencapai tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan. Menurut Grayson (1978), kurikulum adalah suatu perencanaan untuk mendapatkan keluaran (*outcomes*) yang diharapkan dari suatu pembelajaran. Perencanaan tersebut disusun secara terstruktur untuk suatu bidang studi, sehingga memberikan pedoman dan instruksi untuk mengembangkan strategi pembelajaran. Materi di dalam kurikulum harus diorganisasikan dengan baik agar sasaran (*goals*) dan tujuan (*objectives*) pendidikan yang telah ditetapkan

dapat tercapai. Sedangkan menurut Harsono (2005), kurikulum merupakan gagasan pendidikan yang diekspresikan dalam praktik. Saat ini definisi kurikulum semakin berkembang, sehingga yang dimaksud kurikulum tidak hanya gagasan pendidikan tetapi juga termasuk seluruh program pembelajaran yang terencana dari suatu institusi pendidikan.

Menurut Grundy, S (1987) kurikulum merupakan program aktivitas guru dan murid yang dirancang sedemikian rupa sehingga siswa-siswa akan mencapai sebanyak mungkin tujuan akhir kegiatan pendidikan atau sekolah. Kurikulum bukan hanya susunan sederhana mengenai perencanaan yang akan diimplementasikan, namun juga terdiri dari proses yang aktif terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang saling berhubungan timbal balik dan terintegrasi sebagai suatu proses. BPNSP (2006) mendefinisikan kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Awalnya kurikulum diterapkan dalam konsep sekolah atau pendidikan formal (Smith, M.K., 1987). Dalam pendidikan formal, kurikulum biasanya disusun oleh pemilik otoritas. Fungsi kurikulum dalam peningkatan mutu pendidikan dan penjabaran visi tergantung dari kecakapan guru, ketercakupan substansi kurikulum, dan evaluasi proses belajar.

10. Widyaiswara

Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS pada lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pemerintah.

Widyaiswara dicalonkan secara internal dan diangkat oleh pejabat yang berwenang dengan penempatan dalam lingkungan instansi dari pejabat yang mengangkat melalui surat rekomendasi yang diterbitkan

oleh LAN setelah calon Widyaiswara dinyatakan lulus syarat administrasi dan uji/evaluasi kompetensi melalui paparan spesialisasi mata diklat.

a. Persyaratan Administrasi Calon Widyaiswara

- 1) Surat usulan mengikuti Diklat dan Seleksi Calon Widyaiswara dari Pejabat Pembina Kepegawaian instansi yang ditujukan kepada Kepala LAN;
- 2) Lulus dan menerima Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Diklat Calon Widyaiswara;
- 3) Mengisi Lembar Biodata dari LAN;
- 4) Berijazah serendah-rendahnya S-1 atau D-IV
- 5) Usia maksimal 50 tahun pada saat menerima surat rekomendasi dari Kepala LAN;
- 6) SK Pengangkatan / Pemberhentian jabatan terakhir;
- 7) Melengkapi: Daftar Riwayat Hidup, DP-3 terbaru, dan Ijazah/ Sertifikat;
- 8) Rencana kerja mengajar individu minimum 500 JP setahun;
- 9) Program Diklat di Unit Diklat instansi pengusul satu tahun berjalan;
- 10) Surat Keterangan Pengalaman Mengajar Diklat PNS (apabila ada);
- 11) Karya Tulis Ilmiah yang pernah dibuat/diterbitkan (apabila ada);
- 12) Mempersiapkan minimum 2 (dua) spesialisasi Diklat;
- 13) Melengkapi GBPP/Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat, SAP/ Rencana Pembelajaran, Bahan Ajar/Modul, dan Copy OHT/Slide sebanyak 2 (dua) rangkap dari spesialisasi yang dipaparkan dan 1 (satu) rangkap dari yang tidak dipaparkan.

b. Evaluasi Kompetensi Calon Widyaiswara

- 1) Penguasaan materi;
- 2) Relevansi materi dengan tujuan pembelajaran;

- 3) Sistematika Penyajian;
 - 4) Penggunaan metode dan alat bantu;
 - 5) Keterampilan menjawab pertanyaan;
 - 6) Daya simpatik, gaya dan sikap dalam penyajian;
 - 7) Penggunaan Bahasa Indonesia yang baik dan benar;
 - 8) Kualitas bahan Diklat (GBPP, SAP, Modul, OHT);
 - 9) Ketepatan waktu dalam penyajian;
 - 10) Keterampilan Bahasa Inggris.
- c. Rincian Tugas
- 1) Melakukan Analisis Kebutuhan Diklat (*Training Need Assesment*);
 - 2) Menyusun kurikulum Diklat;
 - 3) Menyusun bahan ajar;
 - 4) Menyusun GBPP / SAP / Transparansi;
 - 5) Menyusun modul Diklat;
 - 6) Menyusun tes hasil belajar;
 - 7) Melakukan pembelajaran tatap muka di depan kelas;
 - 8) Memberikan tutorial dalam Diklat Jarak Jauh;
 - 9) Melakukan pengamatan proses Diklat;
 - 10) Mengelola program Diklat sebagai penanggung jawab;
 - 11) Mengelola program Diklat sebagai anggota;
 - 12) Membimbing peserta Diklat dalam penulisan Kertas Kerja;
 - 13) Membimbing peserta Diklat dalam Praktek Kerja Lapangan;
 - 14) Menjadi fasilitator / moderator/ narasumber dalam seminar/ lokakarya/ diskusi;
 - 15) Memberikan konsultasi penyelenggaraan Diklat;
 - 16) Melakukan evaluasi program Diklat;
 - 17) Mengawasi pelaksanaan ujian;
 - 18) Memeriksa jawaban ujian.
- d. Angka Kredit Widyaiswara
- Angka Kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang Widyaiswara dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya.

- 1) Kegiatan Unsur Utama, yang terdiri dari:
 - a) Pendidikan Formal dan Diklat;
 - b) Pengembangan dan Pelaksanaan Diklat;
 - c) Pengembangan Profesi.
- 2) Kegiatan Unsur Penunjang, yang terdiri dari:
 - a) Peran serta dalam seminar/ lokakarya;
 - b) Keanggotaan dalam organisasi profesi;
 - c) Perolehan gelar keserjanaan lainnya yang diakreditasi;
 - d) Perolehan piagam kehormatan/ tanda jasa.

11. Standar Operating Procedures

Standard Operating Procedures (SOP) merupakan serangkaian instruksi yang menggambarkan pendokumentasian dari kegiatan yang dilakukan secara berulang pada sebuah organisasi (EPA, 2001). SOP adalah rumusan baku yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu (Harrington, 1997). SOP merupakan gambaran fungsi dan Kementerian, SOP sering digunakan untuk mendefinisikan tanggung jawab dan wewenang, dengan demikian menggambarkan kegiatan apa saja yang harus dilakukan dan siapakah yang melaksanakan kegiatan tersebut.

Tujuan pembuatan SOP adalah sebagai berikut : (KARS, 2000)

- a. Agar petugas menjasa konsistensi dan tingkat kinerja staf atau operator dalam organisasi atau unit;
- b. Memperjelas alur tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari staf atau operator terkait;
- c. Untuk menghindari kesalahan, keraguan, dan duplikasi dan inefisiensi;
- d. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi;
- e. Melindungi organisasi dan staf dari malpraktik atau kesalahan administrasi lainnya.

Fungsi adanya SOP adalah memperlancar tugas staf atau operator, mengetahui dengan

jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak, sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin, dan dapat menyatukan pandangan personil di lapangan dalam menentukan langkah-langkah yang diperlukan dalam kondisi tertentu pada suatu proses.

Komponen-komponen dari SOP adalah (Gasperz, 1999):

- a. Tujuan, untuk menstandarisasi penyusunan komposisi yang tepat dari penulisan semua prosedur operasi standard yang berlaku di lingkungan perusahaan
- b. Ruang Lingkup, merupakan wilayah penerapan SOP. Pihak-pihak yang terkait dalam SOP ditulis peran dan fungsinya,
- c. Definisi, merupakan penjelasan dari istilah kerja, nama dokumen, dan hal-hal yang perlu diketahui.
- d. Dokumen terkait, merupakan daftar dokumen yang digunakan dalam SOP tersebut.
- e. Prosedur, merupakan penulisan alur kerja yang berisi penjelasan aktivitas, dokumen, dan penanggung jawab.

12. Optimalisasi Perencanaan Program Diklat

Optimalisasi perencanaan program diklat merupakan gabungan dari beberapa kebijakan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja atau keberhasilan diklat.. Pengertian optimalisasi hampir sama dengan efisiensi, akan tetapi terdapat perbedaan dari tujuan yaitu. efisiensi tujuan akhirnya adalah melakukan penghematan penggunaan sumber daya, sedangkan optimalisasi adalah meningkat keberhasilan atau kinerja diklat.

Dalam beberapa hal kurang optimal dalam pengelolaan potensi yang dimiliki organisasi merupakan faktor yang sangat dominan yang mengakibatkan rendahnya kinerja. Analisa tentang potensi yang dimiliki organisasi, merupakan faktor penentu dalam melakukan optimalisasi. Potensi kadang-kadang tidak tampak ke permukaan, sehingga diperlukan kejelian

dan usaha keras untuk mendapatkannya. Optimalisasi bisa dilakukan dari seluruh komponen yang berhubungan dengan pelaksanaan diklat, seperti sarana dan prasarana diklat maupun jumlah dan kompetensi tenaga pengajar atau widyaiswara, dan kadang optimalisasi timbul dari perbaikan masalah kecil yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya. Dalam kasus tertentu optimalisasi tidak memerlukan biaya, atau biaya yang dikeluarkan relatif kecil dibandingkan dengan hasil yang diperoleh.

Optimalisasi perencanaan program diklat antara lain dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan:

- a. Pendataan jumlah dan distribusi pegawai sesuai tugas/jabatan aparatur yang relevan dengan penyelenggaraan diklat.
- b. Koordinasi dan sinkronisasi dalam penyusunan prioritas kebutuhan program diklat
- c. Penyusunan peta kebutuhan diklat.
- d. Koordinasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan analisis kebutuhan diklat
- e. Koordinasi dan sinkronisasi dalam penyediaan standar kompetensi setiap tugas/jabatan aparatur yang relevan dengan tugas-tugas substansi.
- f. Koordinasi dan sinkronisasi dalam penyediaan standar kompetensi setiap tugas/jabatan aparatur yang relevan dengan tugas-tugas substansi.

ANALISIS DAN PEMECAHAN MASALAH

1. Analisis Masalah

Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, penulis telah melakukan identifikasi terhadap faktor pendorong dan penghambat masing-masing delapan buah yang berdasarkan pengamatan dan pengalaman diyakini telah mempengaruhi optimalisasi perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak. Secara teoritis, faktor pendorong yang merupakan perpaduan antara *strengths* dan *opportunities* akan berpengaruh positif terhadap kinerja program sehingga perlu dipertahankan atau

bahkan ditingkatkan. Di lain sisi setiap organisasi harus memberikan perhatian terhadap faktor penghambat yang merupakan perpaduan antara *weaknesses* dan *threats*, bahkan perlu melakukan strategi untuk mereduksinya.

Beberapa faktor pendorong internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap optimalisasi perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak adalah sebagai berikut :

a. SDM Pusdiklat Pajak yang kompeten

Salah satu faktor yang mempengaruhi secara signifikan keberhasilan organisasi adalah terpenuhinya kualitas sumber daya manusia (SDM), yang merupakan motor penggerak organisasi. Kebutuhan akan kualitas SDM suatu organisasi selalu bergerak secara dinamis mengikuti perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Sebagai sumber daya penggerak organisasi, SDM dipercaya akan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tugas organisasi. Demikian juga pada Pusdiklat Pajak, sumber daya manusia yang dimiliki sangat berperan terutama dalam hal akurasi penyusunan program diklat dan pemberian pelayanan kepada peserta diklat.

Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pada Pusdiklat Pajak adalah kompetensi yang dimiliki oleh SDM Pusdiklat Pajak, salah satu yang menunjang kompetensi tersebut adalah tingkat pendidikan.

Latar belakang pendidikan yang memadai bagi sebagian besar SDM Pusdiklat Pajak, akan mendukung kompetensi SDM dalam melakukan perencanaan program diklat, dengan kegiatan meliputi, koordinasi dengan user, melakukan analisis kebutuhan pelatihan, kurikulum dan metodediklat bersama user, melakukan analisis ketersediaan sumber daya Pusdiklat Pajak. Kekuatan SDM ini akan mendukung penyusunan program diklat yang cermat dan akurat, yang pada akhirnya berdampak pada capaian realisasi program Diklat.

b. Kebutuhan K/L & BUMN untuk Pelatihan Pajak

Seiring dengan perubahan orientasi mengenai tertibnya administrasi dalam hal

keuangan pada setiap K/L & BUMN dalam melaporkan perpajakan, maka setiap K/L dan BUMN wajib melakukan pungutan, potongan pajak, penyetoran, serta pelaporan pajak secara tepat baik dalam jumlah maupun ketepatan dalam waktu pelaporan. Kewajiban tersebut menjadikan K/L & BUMN memerlukan SDM yang kompeten dalam bidang pajak, supaya dapat memenuhi kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Atas dasar kebutuhan akan SDM yang kompeten di bidang pajak, K/L dan BUMN mengajukan permohonan diadakannya pelatihan pajak.

Berkaitan dengan perencanaan program diklat, maka hal tersebut menjadikan suatu peluang untuk mengembangkan pelayanan memberikan pelatihan pada K/L dan BUMN. Peluang tersebut dapat mendukung penambahan kegiatan penyelenggaraan diklat sehingga dalam penyusunan program diklat semakin banyak kegiatan diklat semakin optimal waktu dan sumber daya yang dimanfaatkan, sehingga frekuensi revisi akan semakin berkurang.

c. Dukungan Sarana Teknologi Informasi

Dilatarbelakangi reformasi birokrasi BPPK, salah satu nya adalah melakukan pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang didasari oleh kesadaran atas peran vital TIK dalam penyebaran informasi kepada seluruh pemangku kepentingan BPPK. Keberadaan media komunikasi yang secara cepat diperbaharui dan mudah diakses dapat dipenuhi dengan media elektronik dalam bentuk suatu situs/*website* dengan meluncurkan portal BPPK pada tanggal 2 April 2008 yaitu www.bppk.depkeu.go.id.

Sejalan dengan keberadaan portal ini, maka Pusdiklat Pajak dapat memanfaatkan fasilitas teknologi untuk menyebar luaskan informasi program diklat pajak, sehingga dapat mengantisipasi adanya permintaan pelatihan dalam rangka penyusunan program diklat.

d. Perubahan proses bisnis DJP

Dalam konteks reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal

Pajak sebagai salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan juga sebagai mitra Pusdiklat Pajak, melakukan reformasi yang tercermin pada perubahan proses bisnis DJP. Perubahan tersebut dapat dilihat dengan dibentuknya kantor-kantor pelayanan Wajib Pajak Besar, Madya, dan Pratama, selain itu perubahan dalam struktur organisasi yang semula seksi-seksi menunjukkan jenis pajak, saat ini seksi-seksi merupakan seksi pelayanan, sedangkan yang bertanggung jawab atas substansi materi pajak adalah *account representative* (AR).

Perubahan tersebut menjadikan setiap SDM DJP wajib memahami seluruh jenis pajak untuk substansi perpajakan, selain itu dalam rangka meningkatkan pelayanan, SDM pajak harus dibekali mengenai ruang lingkup pelayanan, yang terdiri dari kemampuan *softskill*. Dampak dari perubahan proses bisnis tersebut, pihak DJP masih terus mencari bentuk pengembangan SDM nya, sehingga kebutuhan akan pelatihan pun terus mengalami perubahan dan penyesuaian dari waktu ke waktu. Pusdiklat Pajak dalam kaitan dengan penyusunan program diklat, menyesuaikan dengan kondisi tersebut, adanya penyesuaian dengan kebutuhan, baik dalam isi materi diklat maupun cara penyampaian materi, sehingga penyusunan rencana program diklat menjadi dinamis mengikuti arah perkembangan DJP.

- e. Tersedianya forum pengembangan program diklat

Sejalan dengan dinamika perubahan yang terjadi pada baik DJP maupun K/L & BUMN dalam hal perpajakan, maka kondisi tersebut membuat Pusdiklat Pajak harus terus mengikuti perubahan tersebut, dengan selalu memperbaharui program-program diklat yang diharapkan selaku sesuai dengan kebutuhan user. Dalam melakukan pembaharuan program-program diklat tersebut melibatkan beberapa pihak, yaitu: DJP, Widyaiswara Pusdiklat Pajak, dan Struktural Pusdiklat Pajak. Proses pembaharuan tersebut dilakukan dengan cara pertemuan koordinasi antara pihak-pihak yang terlibat.

Pertemuan koordinasi itulah yang merupakan suatu forum dalam rangka mempertemukan semua pihak yang terlibat untuk khusus membicarakan program diklat. Pertemuan forum tersebut diadakan minimal setahun sekali pada saat seluruh penyelenggaraan diklat berakhir, karena pembaharuan program tersebut selain membuat program diklat baru, juga menyempurnakan program diklat yang telah dilaksanakan. Pertemuan waktu lainnya diadakan pada saat ada permintaan dari pihak DJP yang memberikan masukan sewaktu-waktu untuk diklat yang sedang diselenggarakan.

Hasil dari pertemuan itulah yang dipakai sebagai dasar penyusunan program diklat tahun mendatang, semakin jelas program diklat yang telah diperbaharui, semakin tepat penyusunan program diklat.

- f. Diaplikasikannya program e-learning

Salah satu misi utama BPPK adalah melakukan pengembangan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan dinamika lingkungan. Dinamika lingkungan yang selalu berubah dan semakin matangnya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong BPPK untuk melakukan penyesuaian dan perubahan atas kurikulum dan model pembelajaran bagi pegawai Kementerian Keuangan. Terkait dengan pengembangan ini, BPPK telah merintis pendidikan jarak jauh (*distance learning*) yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Salah satu bentuk pendidikan jarak jauh ini adalah e-learning, yang merupakan suatu sistem pendidikan yang menggunakan aplikasi elektronik untuk mendukung belajar mengajar dengan media internet, jaringan komputer maupun *computer standalone*. Sedangkan model yang dipilih BPPK dan khususnya pada Pusdiklat Pajak, adalah metode *e-learning* dan metode pembelajaran konvensional. Model ini lebih dikenal sebagai metode *blended learning*, yaitu model yang menggabungkan interaksi antar pengajar dan peserta baik secara *on-line* maupun secara *offline* (klasikal).

Dalam hubungannya dengan perencanaan

program diklat, model pembelajaran menggunakan e-learning pada Pusdiklat Pajak adalah dengan melakukan e-learning terlebih dahulu sebelum tatap muka dimulai, membantu dalam hal kepastian realisasi jumlah peserta yang telah direncanakan, sehingga dapat diantisipasi adanya perubahan jumlah peserta yang dapat mengikuti pelatihan.

g. Tersedianya kurikulum diklat

Kurikulum dipandang sebagai suatu rencana kegiatan belajar mengajar atau suatu perangkat tujuan yang ingin dicapai atau menunjukkan suatu dokumen yang berisi rumusan tentang tujuan bahan ajar kegiatan belajar mengajar, jadwal dan evaluasi. Dalam suatu kurikulum dituangkan materi yang akan disampaikan dalam suatu Garis-garis Besar Program Pengajaran dan Satuan Acara Pengajaran, sehingga dapat diketahui tujuan dari suatu diklat, tingkatan pemahaman peserta serta metode yang dipergunakan.

Pusdiklat Pajak senantiasa memperbaharui dan melengkapi setiap diklat dengan kurikulum yang terbaru mengikuti perkembangan kebutuhan user. Di dalam forum pembahasan kurikulum yang dilakukan bersama-sama antara pihak penyelenggara, widyaiswara dan pihak user, memberikan kejelasan dalam mendesign suatu program diklat yang merupakan inti dari suatu perencanaan pelatihan.

h. Fleksibilitas dalam menerapkan Metode diklat

Dalam suatu pendidikan dan pelatihan, metode diklat merupakan suatu cara untuk menyampaikan materi diklat. Tujuan dari sebuah diklat dapat menentukan apa dan bagaimana metode yang akan digunakan. Dalam sebuah diklat, penggunaan lebih dari satu metode sangat dimungkinkan, misalnya penggunaan kelas untuk tatap muka yang dikombinasikan dengan observasi lapangan atau *e-learning*. Ada beberapa metode diklat yang dapat dipilih antara lain pelatihan di dalam ruang kelas, praktek kerja lapangan, observasi lapangan, studi banding, dan *e-learning*.

Pusdiklat Pajak, pada beberapa diklatnya sudah mulai menerapkan hal tersebut. Hal ini didasari dengan keinginan Pusdiklat Pajak untuk lebih menjaga kualitas dan kemampuan para peserta agar mengetahui lebih dari apa yang mereka dapatkan di pertemuan tatap muka/kelas. Dikaitkan perencanaan program diklat, keleluasaan dalam menerapkan metode diklat pada sebuah program diklat sangat membantu dalam mendesign program diklat yang pesertanya memiliki keterbatasan waktu untuk mengikuti diklat, dan juga bagi peserta yang lokasinya tersebar di seluruh wilayah kerja unit eselon I nya.

Selain faktor pendorong, teridentifikasi juga beberapa beberapa faktor penghambat internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pencapaian realisasi program pada Pusdiklat Pajak. Beberapa faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Kurangnya kualitas hasil Koordinasi

Koordinasi sangat diperlukan dalam perencanaan maupun pelaksanaan Diklat. Pada saat perencanaan diklat koordinasi dilaksanakan pada saat penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) yaitu melalui permintaan kebutuhan diklat kepada Direktorat Jenderal Pajak, sedangkan koordinasi pada saat pelaksanaan diklat antara lain perubahan-perubahan dan penyesuaian pelaksanaan diklat.

Kendala yang muncul saat ini adalah hasil koordinasi dalam penentuan diklat terkadang tidak disetujui atau tidak sesuai dengan keinginan pimpinan Direktorat Jenderal Pajak. Guna mengatasi hal tersebut memerlukan komitmen yang tinggi dari pembuat keputusan terhadap hasil koordinasi yang telah dilaksanakan, serta proses koordinasi dilakukan secara berkala untuk mengantisipasi perubahan proses bisnis Direktorat Jenderal Pajak maupun Wjib pajak sehingga akan mengakibatkan perubahan/penyesuaian diklat yang diperlukan.

b. Lemahnya Pola Pembinaan

Pola pembinaan merupakan bagian penting dari keberhasilan penyelenggaraan

diklat. Dalam penyusunan perencanaan diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam menerjemahkan proses bisnis Direktorat Jenderal Pajak dan Wajib Pajak. Pada saat ini dalam proses perencanaan dan program diklat hanya melibatkan tataran pejabat eselon III dan eselon IV.

Dengan demikian dalam hal terjadi perubahan-perubahan/atau penyesuaian dalam perencanaan diklat akan sangat tergantung pada pejabat-pejabat yang turut serta dalam penyusunan rencana awal.

c. Kurangnya Jumlah Widyaiswara

Widyaiswara merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan diklat, widyaiswara yang bertugas sebagai penyampai materi kepada peserta diklat. Pada dengan saat ini jumlah widyaiswara Pusdiklat Pajak sebanyak 15 orang.

Dengan jumlah rencana dan program diklat yang dilaksanakan oleh Pusdiklat Pajak, jumlah widyaiswara tersebut belum mencapai jumlah yang memadai, pada diklat-diklat tertentu masih diperlukan perbantuan widyaiswara dari pusdiklat lain dan pejabat struktural di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan maupun Direktorat Jenderal Pajak.

d. Belum memadainya sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana diklat meliputi antara lain ruang kelas, asrama, aula, dan sarana penyampaian materi (LCD Projector, Notebook, dan Sound System) merupakan faktor penting dalam proses penyelenggaraan Diklat.

Pada beberapa diklat sarana dan prasarana dinilai belum mampu menampung peserta diklat, sehingga memerlukan penyelenggaraan diklat di luar Pusdiklat Pajak. Namun demikian peningkatan sarana dan prasarana terus-menerus ditingkatkan dengan penyediaan dana guna mencapai kondisi ideal kebutuhan penyelenggaraan diklat.

e. Kurangnya Fleksibilitas Perubahan Pendanaan

Dalam memenuhi perkembangan proses bisnis Direktorat Jenderal Pajak

maupun Wajib Pajak tentunya memerlukan perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyediaan dalam perencanaan diklat. perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyediaan dalam perencanaan diklat tentunya akan memerlukan perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyediaan dalam hal penyediaan anggaran sesuai dengan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Pusdiklat Pajak.

Namun demikian perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyediaan dalam hal penyediaan anggaran sesuai dengan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Pusdiklat Pajak berkenaan dengan perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyediaan dalam perencanaan diklat memerlukan waktu dan prosedur yang cukup panjang. Proses revisi tersebut bisa cukup dengan melakukan Revisi Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) yang berada di Pusdiklat Pajak atau Revisi DIPA yang memerlukan persetujuan Direktorat Jenderal Perbendaharaan data Direktorat Jenderal Anggaran.

f. Terlambatnya Proses Pemanggilan Peserta Diklat

Pemanggilan peserta sebagai salah satu awal penyelenggaraan diklat acap kali menjadi masalah yang sangat mempengaruhi awal penyelenggaraan diklat serta kuota penyelenggaraan diklat. Terlambatnya proses pemanggilan peserta antara lain disebabkan kepastian pelaksanaan diklat yang waktunya terlalu dekat saat awal penyelenggaraan diklat.

Keterlambatan pemanggilan peserta diklat pada umumnya akan mengakibatkan terlambatnya peserta memenuhi panggilan diklat atau bahkan peserta tidak hadir mengingat waktu diklat yang relative pendek.

g. Pembatasan Waktu Diklat oleh User

Kesibukan pada kegiatan Direktorat Jenderal Pajak mengakibatkan adanya pembatasan waktu diklat oleh pimpinan Direktorat Jenderal Pajak. Pembatasan waktu tersebut antara lain pada saat-saat pemesanan SPT Tahunan yaitu akhir Maret

dan 2 bulan di setiap akhir tahun anggaran karena upaya untuk mengejar target penerimaan.

Pembatasan waktu diklat tersebut mengakibatkan efektif waktu diklat di Pusdiklat Pajak dalam satu tahun adalah sembilan bulan. Dengan cukup besarnya dana diklat yang tersedia dan tingginya rencana didiklat tentunya akan menimbulkan kesulitan tersendiri dalam menyusun waktu diklat.

h. Keterbatasan *Standard Operating Procedures* (SOP)

Salah satu pokok-pokok reformasi Kementerian Keuangan adalah pengembangan *business process* yang di dalamnya mencakup penyusunan *Standard Operation Procedure* (SOP) yang merupakan tahapan operasional untuk memudahkan segenap jajaran Kementerian dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Di lingkup BPPK telah tersusun beberapa SOP untuk menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas, yang telah didistribusikan kepada seluruh pegawai baik di tingkat pusat (Sekretariat / Pusdiklat / STAN) maupun daerah (Balai Diklat Keuangan).

Namun masih terdapat beberapa kegiatan terutama berkenaan dengan proses perubahan atau penyesuaian diklat belum ditentukan SOP-nya, sehingga proses SOP perubahan atau penyesuaian diklat belum berjalan dengan baik.

Analisis

Setelah melakukan uraian secara rinci terhadap faktor pendorong dan penghambat, tahap berikutnya adalah menentukan bobot dan nilai masing-masing faktor untuk dapat menetapkan Total Nilai Bobot. Rincian dari

1. Bobot Faktor.

Analisis FFA diawali dengan melakukan pembobotan terhadap faktor pendorong dan penghambat, yang mencakup tingkat urgensi dari setiap faktor. Bobot setiap faktor dihitung dari nilai Urgensinya, dibagi dengan total nilai semua faktor dan dikalikan dengan 100%. Diperoleh bahwa Kebutuhan K/L & BUMN untuk pelatihan pajak memiliki bobot faktor terbesar (21,43%) dan memiliki tingkat urgensi tertinggi. Faktor

pendorong lain yang memiliki tingkat urgensi cukup tinggi adalah perubahan bisnis proses DJP dan tersedianya kurikulum diklat dengan bobot faktor sebesar 17,86%. Urutan tingkat urgensi berikutnya adalah SDM Pusdiklat yang kompeten (14,29%), Dukungan sarana IT dan tersedianya forum pengembangan program diklat (10,71%), Adapun diaplikasikannya program e-learning dan fleksibilitas dalam menerapkan metode diklat mempunyai bobot 3,57%.

Faktor penghambat yang memiliki tingkat urgensi tertinggi adalah pembatasan waktu diklat oleh user dengan bobot faktor sebesar 21,43 %. Urutan tingkat urgensi faktor pendorong berikutnya adalah kurangnya kualitas hasil koordinasi (17,86%), kurangnya jumlah widyaiswara, belum memadainya sarana dan prasarana (14,29%), terlambatnya proses pemanggilan peserta diklat dan keterbatasan SOP (10,71%), kurang fleksibilitas perubahan pendanaan (7,14%), dan lemahnya pola pembinaan.

2. Nilai Faktor

Langkah berikut dari analisis FFA adalah menetapkan nilai keterkaitan antarfaktor dan nilai dukungan sebagai basis untuk tahap berikutnya yakni mengukur besarnya Total Nilai Bobot (TNB).

a. Nilai Keterkaitan Antar Faktor

Nilai Keterkaitan Antar Faktor (NRK) merupakan penyinerjian antar faktor pendorong/penghambat, dengan menggunakan skala 0 – 5 untuk mengukur besarnya nilai keterkaitan antar faktor. Secara rinci NRK dari faktor-faktor dimaksud adalah sebagai berikut:

Fleksibilitas dalam menerapkan metode diklat memiliki nilai rata-rata keterkaitan (NRK) terbesar yaitu sebesar 3,67. Beberapa faktor pendorong/penghambat yang memiliki NRK cukup besar adalah diaplikasikannya program e-learning (3,47), kurangnya kualitas hasil koordinasi (3,27), tersedianya kurikulum diklat dan tersedianya forum pengembangan program diklat (3,20), dan perubahan bisnis proses DJP (2,73). Adapun faktor yang memiliki NRK terkecil adalah dukungan sarana IT (2,00) dan kurangnya jumlah widyaiswara (1,47).

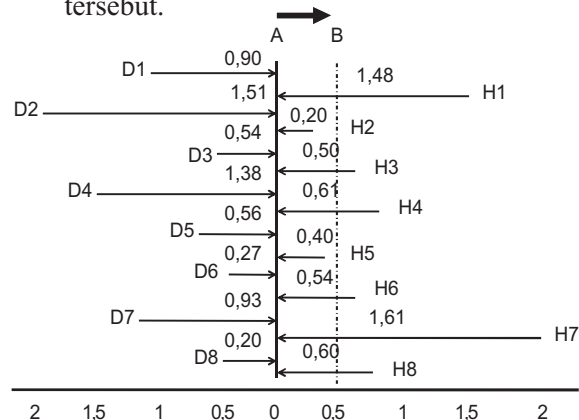
b. Nilai Dukungan

Nilai dukungan merupakan nilai dorongan dari masing-masing faktor terhadap isu yang diangkat dengan menggunakan skala 1 – 5. Besarnya nilai dukungan masing-masing faktor disajikan dalam tabel berikut. Secara umum faktor pendorong/penghambat memberikan nilai yang cukup besar (bekisar antara 3 – 5). Perubahan bisnis proses DJP, Kebutuhan K/L & BUMN untuk pelatihan pajak, dan kurangnya kualitas hasil koordinasi merupakan faktor yang mempunyai nilai dukungan = 5.

Setelah dipeoleh bobot dan nilai, tahapan selanjutnya adalah menentukan Total Nilai Bobot (TNB) dengan cara melakukan perkalian antara bobot dengan nilai. TNB dari masing-masing faktor pendorong/penghambat, sehingga diketahui bahwa pembatasan waktu diklat oleh user memiliki TNB terbesar (1,61), diikuti oleh kebutuhan K/L & BUMN untuk pelatihan pajak (1,51), kurangnya kualitas hasil koordinasi (1,48), dan perubahan bisnis proses DJP (1,38). Adapun dua faktor yang memiliki TNB terendah (=0,20) adalah fleksibilitas dalam menerapkan metode diklat dan lemahnya pola pembinaan. Faktor pendorong/penghambat yang tertinggi merupakan kunci untuk pembahasan tahap berikutnya.

c. Diagram Medan Kekuatan

Berdasarkan serangkaian hasil perhitungan/ analisis di atas, selanjutnya disusun diagram medan kekuatan sebagaimana tersaji pada diagram di bawah untuk memberikan penjelasan secara ilustratif dari masing-masing TNB faktor pendorong/penghambat tersebut.



Secara riil, kekuatan pendorong dan penghambat saling berbenturan dan memaksa garis vertikal tebal berada pada titik origin (0). Posisi garis tersebut merupakan keadaan *status quo* yang bersifat sementara dan bisa dipengaruhi melalui serangkaian strategi untuk bergeser ke arah garis putus-putus yang merupakan harapan kepada keadaan yang lebih baik. Dalam konteks ini berdasarkan faktor pendorong dan penghambat yang ada, perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak berada pada titik origin. Untuk mempengaruhi pergeseran menuju garis maya/harapan, selanjutnya akan dirumuskan suatu strategi dengan memaksimalkan dan meminimalkan faktor pendorong dan penghambat kunci.

d. Pendorong dan Penghambat Kunci.

Berdasarkan TNB dan medan kekuatan yang dicerminkan pada diagram, dapat ditetapkan masing-masing dua faktor pendorong dan penghambat kunci yang akan digunakan sebagai basis untuk menyusun alternatif pemecahan masalah. Faktor-faktor kunci tersebut adalah sebagai berikut:

NO.	KODE	PENDORONG
1	D2	Kebutuhan K/L dan BUMN untuk pelatihan pajak
2	D4	Perubahan bisnis proses DJP
NO.	KODE	PENGHAMBAT
1	H1	Kurangnya kualitas hasil koordinasi
2	H7	Pembatasan waktu diklat oleh user

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa faktor pendorong dan penghambat kunci yang berhasil dirumuskan, merupakan kombinasi dari internal (D1, H3) dan eksternal (D3, H2). Dengan demikian strategi yang disusun akan mengkombinasikan faktor-faktor tersebut, dengan harapan bahwa di masa depan kinerja Pusdiklat Pajak dapat ditingkatkan.

e. Pemecahan Masalah

Setelah berhasil menetapkan pendorong/penghambat kunci selanjutnya dirumuskan suatu strategi untuk memecahkan masalah

optimalisasi perencanaan program diklat pada Pusdiklat Pajak. Strategi disusun dengan mengacu pada konsep khas FFA yakni memperkuat kekuatan pendorong kunci dan memperlemah kekuatan penghambat kunci untuk menuju pada sasaran ideal. Untuk menjabarkan strategi ke dalam tindakan operasional, selanjutnya akan disusun rencana kegiatan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

No.	Pendorong / Penghambat Kunci	Strategi
I	Pendorong Kunci	
	1. Kebutuhan K/L dan BUMN untuk pelatihan pajak	Melaksanakan identifikasi K/L dan BUMN dan membuat penawaran kerjasama program diklat pajak
	2. Perubahan bisnis proses DJP	1. Melaksanakan forum kajian bersama Direktorat KITSDA dan Bagian Pengembangan SDM, DJP 2. Penugasan kepada widyaiswara untuk melakukan kajian perubahan proses bisnis DJP
II	Penghambat Kunci	
	1. Kurangnya kualitas hasil koordinasi	Mengajukan konsep/usulan MOU program diklat pajak kepada DJP
	2. Pembatasan waktu diklat oleh user	Membuat Konsep metode diklat dengan e-learning

Untuk memperoleh penjelasan yang utuh, berikut penjelasan dari strategi-strategi tersebut.

- a. Strategi 1: Melaksanakan identifikasi K/L dan BUMN dan membuat penawaran kerjasama program diklat pajak

Strategi ini ditetapkan dengan memanfaatkan kekuatan kualitas SDM yang cukup memadai yang terdiri dari para pejabat struktural dan para widyaiswara serta bekerja sama dengan

DJP. Fokus utama dari strategi ini adalah upaya untuk melakukan penyebar-luasan program diklat pajak, sehingga dapat memenuhi kebutuhan K/L & BUMN akan diklat pajak.

- b. Strategi 2 :

- 1) Melaksanakan forum kajian bersama dengan Direktorat KITSDA & Bagian Pengembangan SDM, DJP.
- 2) Penugasan kepada widyaiswara untuk melakukan kajian perubahan proses bisnis DJP.

Strategi ini ditetapkan dengan memanfaatkan adanya perubahan dalam organisasi DJP dan memanfaatkan potensi para widyaiswara untuk menggali kondisi tersebut untuk mendesain suatu program diklat yang baru. Tahap awal yang dilakukan adalah menyusun skema kerja forum bersama dengan para staf Pusdiklat Pajak dan para widyaiswara dengan meminta masukan dari para pengajar, widyaiswara dan pengajar dari DJP.

- c. Strategi 3 : Mengajukan konsep/usulan MOU program diklat pajak kepada DJP

Strategi ini disusun untuk meminimalkan hambatan dalam merealisasikan program diklat dengan mengurangi revisi program diklat yang telah disusun pada saat mengajukan RKA-KL. Hambatan ini cukup potensial menghambat realisasi program diklat karena dengan tingkat revisi yang tinggi mempunyai dampak yang luas, yaitu antara lain pada pemanggilan peserta, proses pengadaan barang dan jasa, pelaksanaan anggaran, kesanggupan jadwal mengajar para widyaiswara.

- d. Strategi 4 : Membuat Konsep metode diklat dengan e-learning

Strategi ini dilatarbelakangi adanya upaya untuk minimalisasi hambatan kunci pembatasan waktu diklat oleh user, dengan mengajukan suatu rekomendasi pembuatan konsep diklat dengan metode e-learning.

f. Perkiraan Kesulitan dan Cara Mengatasinya

No.	Strategi	Kesulitan Yang Diperkirakan Terjadi	Cara Mengatasinya
1	Melaksanakan identifikasi K/L dan BUMN dan membuat penawaran kerjasama program diklat pajak	Kesulitan dalam mengidentifikasi jumlah dan kebutuhan K/L dan BUMN	Melaksanakan dengan melakukan skala prioritas pada K/L dan BUMN yang telah mengajukan permintaan diklat
2	1. Melaksanakan forum kajian bersama Direktorat KITSDA dan Bagian Pengembangan SDM, DJP 2. Penugasan kepada widyaiswara untuk melakukan kajian perubahan proses bisnis DJP	Kendala menyepakati jadwal forum karena kesibukan dinas	Selalu melakukan penjadwalan ulang pertemuan forum
3	Mengajukan konsep/usulan MOU program diklat pajak kepada DJP	Umpan balik masukan dari DJP mengenai draft MOU yang tidak optimal	Melakukan koordinasi berkelanjutan dan persuasif melalui saluran formal dan informal.
4	Membuat Konsep metode diklat dengan e-learning	Umpan balik/respons dari pusat yang tidak cepat	Melakukan koordinasi berkelanjutan dan persuasif melalui saluran formal dan informal.

SIMPULAN

Dalam merumuskan suatu strategi terhadap masalah pokok mengoptimalkan perencanaan program diklat dan berdasarkan serangkaian tahapan perhitungan yang meliputi bobot faktor dan nilai, diperoleh 4 faktor kunci terdiri dari 2 faktor pendorong kunci dan 2 faktor penghambat kunci yaitu :

1. Faktor Pendorong Kunci :
 - a. Kebutuhan K/L dan BUMN untuk pelatihan Pajak.
 - b. Perubahan bisnis proses Direktorat Jenderal pajak.
2. Faktor Penghambat Kunci :
 - a. Kurangnya kualitas hasil koordinasi.
 - b. Pembatasan waktu diklat oleh user.

Berdasarkan faktor pendorong dan penghambat kunci, selanjutnya dirumuskan strategi untuk memecahkan masalah yakni :

1. Melaksanakan identifikasi K/L dan BUMN dan membuat penawaran kerjasama program diklat pajak.
2. Melaksanakan forum kajian bersama dengan Direktorat KITSDA & Bagian Pengembangan SDM, DJP.
3. Penugasan kepada widyaiswara untuk melakukan kajian perubahan proses bisnis DJP.

Menyadari bahwa sebaik apapun suatu strategi akan memiliki kelemahan, maka direkomendasikan beberapa saran yang diyakini dapat mendukung kelancaran strategi tersebut yakni :

- a. Mengajukan konsep/usulan MOU program diklat pajak kepada DJP.
- b. Membuat Konsep metode diklat dengan e-learning.

REFERENSI

- Bahan Seminar: Perkembangan Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan, November 2009
- Buletin Bulanan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Tahun 2009.
- C. Sawyer, Stacey, Williams K. Brian, Ehutchinson, Sarah. 1997. *Using Information Technology: a Practical Introduction to Computers and Communication*, brief version 2nd ed. New York: Mc- Graw Hill Companies.
- Gitosudarmo & Agus, 1996, Manajemen, Edisi 3 BPFE, Yogyakarta
- Grayson Lawrence, 1978, *On a Methodology for Curriculum Design*, Engineering Education
- Grundy, S., 1987, *Curriculum: Product or Praxis?* Lewes: Falmer Press.
- Harsono, 2005, *Pengantar Problem-Based Learning*, edisi kedua, Medika, Fakultas Kedokteran UGM, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani, 2003, Manajemen, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan
- Lawrence Grayson, 1978, "On Methodology for Curriculum Design", Engineering Education.
- Manganelli, Raymond L. & Mark M. Klein [1994] *The Reengineering Handbook* American Management Association, New York
- Mangkunegara, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung
- McLeod, Jr, Raymond. 1995, *Management Information System*, Terjemahan. Hendra Teguh, SE, Ak. (1995), Sistem Informasi Manajemen, Edisi Keenam. Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, 2008I, Analisis Kebijakan Publik, Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia
- Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, 2008, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia
- Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, 2008, Teknik-Teknik Analisis Manajemen, Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/MK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN) Nomor PER/66/M.PAN/6/2005 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya
- Smith, M. K., 2000, *Curriculum Theory and Practice' The Encyclopedia of Informal Education*, www.infed.org/biblio/b-curric.htm.
- Transformasi: Senarai Reformasi Birokrasi BPPK, Juli 2009, BPPK, Jakarta*
- Webster's New Collegiate Dictionary*, www.wikipedia.org.id

